

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Nastiti Mintje (2013)

Nastiti Mintje meneliti tentang TQM, sistem pengukuran kinerja, terhadap kinerja manajerial. Variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Variabel independennya adalah TQM, sistem penghargaan, dan sistem pengukuran kinerja. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian ini adalah sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado. Sedangkan Total Quality Management tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan subjek karyawan dalam level manajerial meliputi kepala unit, kepala bagian, dan kepala seksi di PT. Air Manado sejumlah 43 orang.

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu dan yang sekarang menggunakan TQM sebagai variabel independennya.
2. Penelitian terdahulu dan yang sekarang menggunakan Kinerja Manajerial sebagai variabel dependennya.

Perbedaan:

Penelitian terdahulu menggunakan subjek karyawan dalam level manajerial di PT. Air Manado, sedangkan yang sekarang menggunakan subjek karyawan dalam level Manajerial di Bank Ekonomi cabang Surabaya.

2. **Yaser Mansour Almansour (2012)**

Dr. Yaser Mansour Almansour meneliti tentang TQM pada kinerja keuangan. Variabel dependennya adalah kinerja keuangan. Variabel independennya adalah TQM dengan komponennya adalah komitmen kualitas, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta, proses pengawasan dan pengendalian, insentif dan sistem pengakuan, dan orientasi perbaikan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini adalah komponen- komponen TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Studi ini merupakan pembuktian tentang dampak dari komponen TQM terhadap kinerja keuangan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) di Yordania.

Persamaan

Penelitian terdahulu dan yang sekarang menggunakan TQM sebagai variabel independennya.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu menggunakan kinerja keuangan sebagai variabel dependennya, sedangkan yang sekarang menggunakan kinerja manajerial.

2. Penelitian terdahulu menggunakan subjek UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) sedangkan yang sekarang menggunakan subjek Bank Ekonomi.

3. Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih (2005)

Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih meneliti tentang sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, dan *profit center* terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Variabel independennya adalah TQM, Sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, dan *profit center*. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian ini adalah *profit center* dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk memotivasi kinerja manajerial pada perbaikan kualitas produk pelayanan pelanggan. Penelitian ini menggunakan subjek dari Indonesian Capital Market Directory 2000 dengan sampel 22 manajer.

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu dan yang sekarang menggunakan TQM sebagai variabel independennya.
2. Penelitian terdahulu dan yang sekarang menggunakan Kinerja Manajerial sebagai variabel dependennya.

Perbedaan:

Penelitian terdahulu menggunakan subjek dari Indonesian *Capital Market Directory* 2000, sedangkan yang sekarang menggunakan subjek karyawan dalam level manajerial di Bank Ekonomi cabang Surabaya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Total Quality Management (TQM)

A. Pengertian Total Quality Management (TQM)

Definisi Total Quality Management (TQM) telah banyak dibahas oleh para ahli. TQM merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai pengertian dan konsep mengenai TQM. Hansen dan Mowen (2009:17) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan.

Filosofi dari TQM sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjaannya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect*) dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas.

TQM menurut Angelina (2012) adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan atau organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus

menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan.

B. Konsep Total Quality Management (TQM)

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Nasution, 2005:28). Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur Bounds et al. (1994) dalam Nasution (2005:28), yaitu berikut ini:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan

bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin atau teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

Prinsip-prinsip yang mempedomani TQM mencakup :

1. Promosi lingkungan yang berfokus pada mutu.
2. Pengenalan kepuasan pelanggan sebagai indikator kunci pelayanan bermutu.
3. Perubahan sistem, perilaku dan proses dalam rangka menjalankan perbaikan selangkah demi selangkah dan terus menerus terhadap barang dan pelayanan yang disediakan oleh sebuah organisasi.

2.2.2. Fokus pada Pelanggan

Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2001:103-104) adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil

tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi, unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan.

Menurut Whitley dalam Fandi Tjiptono dan Diana (2001:109-112) karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Visi, komitmen, dan suasana.

Manajemen menunjukkan (baik kata maupun tindakan) bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi, organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen ini adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.

2. Penjajaran dengan pelanggan.

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* menyejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal berikut:

- a. Pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan.
- b. Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan.
- c. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan.
- d. Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan. Perusahaan yang bersifat *customer-driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya.

Hal ini tercermin dalam hal:

- a. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis.
- b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan.
- c. Perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.

4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikan kepada semua pihak yang membutuhkan dalam rangka melakukan perbaikan.

Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam:

- a. Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas.
- b. Karyawan pada level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan.
- c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “pelanggan sesungguhnya”.
- d. Perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada para pelanggan, dengan prinsip dasarnya adalah “Janjikan apa yang bisa diberikan, tapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.

- e. Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

5. Mendekati para pelanggan.

Dalam pendekatan TQM, tidaklah cukup bila suatu perusahaan hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya.

Pasar *global* yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif.

Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut:

- a. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis.
 - b. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan.
 - c. Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon, atau datang langsung.
6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan.

Para karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk tersebut.

Hal ini berarti setiap karyawan memahami betul-betul produk yang mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk tersebut. Ini juga berarti karyawan diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus.

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus-menerus memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal:

- a. Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.
- b. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan.
- c. Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus-menerus dikurangi.

- d. Setiap masalah diatasi dengan segera.
- e. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap perusahaan perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan dapat ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi. Perusahaan perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat dibentuk.

2.2.3. Komitmen pada Kualitas

Dalam mendefinisikan kualitas produk, ada lima pakar utama dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama. Pengertian kualitas dari lima pakar TQM Nasution (2005:15-16), yaitu:

1. Menurut Juran, kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
2. Menurut Crosby, kualitas adalah *Conformance to Requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.
3. Menurut Deming, kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.
4. Menurut Feigenbaum, kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).
5. Menurut Garvin, kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta

lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Berdasarkan pengertian dasar tentang kualitas diatas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*Customer focused quality*). Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Gaspersz, 2003:5)

2.2.4. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2001:262) menyatakan bahwa salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi. Manajer harus selalu melakukan perbaikan. Oleh karena perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering.

Dalam perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan. Sudah barang tentu perbaikan berkesinambungan menjadi lebih sulit karena semakin banyak perbaikan yang dilakukan. Peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem atau proses, tidak hanya merupakan peningkatan kemampuan sumber daya. Untuk meningkatkan sistem atau proses, manajer harus mencari sumber penyebab masalah tersebut. Menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2001:266-267), ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi di antara anggota tim saja, tetapi komunikasi antar tim dalam suatu perusahaan juga diperlukan.

2. Memperbaiki masalah yang nyata atau jelas

Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Oleh karena itu pendekatan ilmiah (siklus PDCA) sangat penting dalam TQM. Kadangkala masalah dalam suatu proses tampak jelas, sehingga masalah tersebut dapat dengan segera diperbaiki.

3. Memandang ke hulu

Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya. Alat yang dapat digunakan untuk memisahkan antar penyebab dan gejala adalah diagram sebab-akibat.

4. Mendokumentasi kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila di kemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

5. Memantau perubahan

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena kadang-kala solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

2.2.5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

TQM menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2001:128) adalah suatu konsep pelibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan. Walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun merupakan dua hal yang berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan. Selain itu, keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut.

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan hanya menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada manfaatnya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan sebagai berikut:

1. Keinginan manajer dan penyelia untuk memberikan tanggung jawab kepada karyawan

2. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan
4. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*. Oleh karena itu karyawan harus memahami apa itu *customer value*, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur *customer value*.

2.2.6. Sistem Penghargaan

Setiap organisasi memiliki beberapa tujuan dasar dalam merancang sistem kompensasi menurut Simamora (2001:548) yaitu memikat, menahan karyawan yang kompeten, dan memotivasi. Terminologi umum dalam kompensasi adalah upah dan gaji. Upah lebih berkonotasi tarif gaji per jam yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berkonotasi tetap (mingguan, bulanan, tahunan), umumnya digunakan bagi level manajemen, staf profesional dan klerikal. Kedua adalah insentif, yaitu tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke

perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi antara lain, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi (Mintje, 2013)

Ada dua jenis penghargaan menurut Anthony et al. (1995:652) dalam Narsa (2007) yaitu penghargaan intrinsik yang berhubungan dengan sifat dasar dari organisasi dan desain pekerjaan pada pengalaman seseorang tanpa campur tangan orang lain. Penghargaan ekstrinsik yang berdasarkan pada kinerja, yang disediakan bagi individu oleh organisasi.

Menurut Ichniowski et al. (1997) dalam Mardiyah (2005), menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

2.2.7. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial menurut Mulyadi (2007:442) dalam Cynthia (2013) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat

diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut.

Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional perusahaan, baik dari segi manajerial maupun ekonomis. Keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

2.3 Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Manajerial

Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan (Tjiptono, 2001:103-104). Fokus pada pelanggan adalah suatu cara perusahaan untuk memfokuskan diri pada kepuasan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan. Semakin pelanggan merasa puas, semakin meningkat tingkat penjualan dan akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Fokus pada pelanggan menurut Almansour (2012) tujuan akhir dari TQM adalah untuk memuaskan pelanggan, menerapkan strategi untuk menentukan kebutuhan pelanggan, persyaratan untuk memantau tingkat kepuasan pelanggan, dan untuk menanggapi keluhan pelanggan.

Kinerja manajerial menurut Mintje (2013) adalah kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi yaitu

evaluasi, investigasi, negosiasi, perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, pengaturan staf, dan perwakilan. Seorang manajer harus selalu berdasarkan tugas yang diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan dan manajer mengandalkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berbeda di daerah wewenangnya.

Penelitian Narsa (2005) dan penelitian Almansour (2012) menyatakan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menyatakan bahwa fokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja manajerial.

2. Pengaruh Komitmen Kualitas Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nasution (2005:17), jika dilihat dari sudut manajemen operasional kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing. Komitmen kualitas berpusat pada pelanggan, karena produk dan jasa yang ditawarkan pada pelanggan bila kualitasnya menurun, akan berpengaruh pada tingkat penjualan dan berpengaruh pada kinerja manajerial. Kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*Customer focused quality*). Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Gaspersz, 2003:5).

Kinerja Manajerial menurut Mulyadi (2007:442) dalam Cynthia (2013) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan

misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut

Penelitian Almansour (2012) dan Cynthia (2013) menyatakan bahwa komitmen kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen kualitas penting dalam melaksanakan program untuk meningkatkan kinerja manajerial.

3. Pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Manajerial

Perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu unsur TQM yang digunakan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus berkembang. Perbaikan berkesinambungan tidak sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan (Fandy Tjiptono dan Diana 2001:266). Perbaikan sistem secara terus menerus bagi manajemen tentu membawa dampak baik dalam pengambilan keputusan oleh manajerial. Kinerja manajerial menurut Mintje (2013) adalah kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi yaitu evaluasi, investigasi, negosiasi, perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, pengaturan staf, dan perwakilan.

Penelitian Almansour (2012) menyatakan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4. Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Tjiptono (2001:135), pelibatan karyawan akan berarti hanya apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan bagi perusahaan berarti karyawan ikut andil atas apa yang terjadi pada perusahaan. Seperti karyawan bisa menuangkan ide-ide bagi perusahaan, tetapi harus bertanggung jawab pula atas idenya. Bagi manajer, pelibatan karyawan bisa berpengaruh pada pengambilan keputusannya.

Penelitian Almansour (2012) menyatakan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

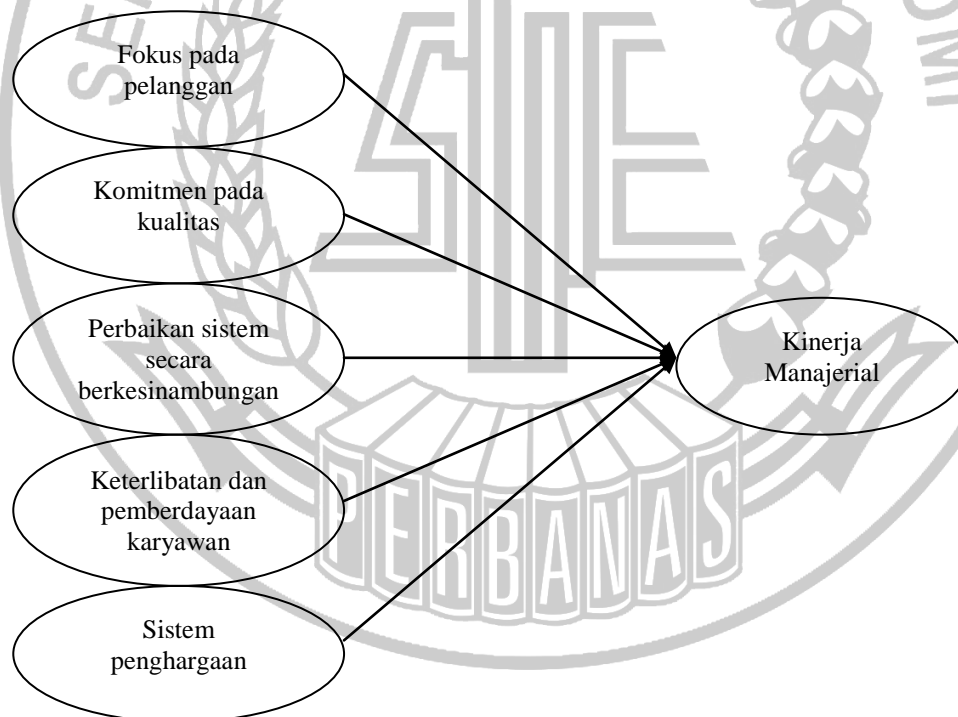
5. Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Mintje (2013), penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Penghargaan bagi karyawan bisa meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan dalam bekerja. Loyalitas dan kinerja karyawan berpengaruh dalam kinerja manajerial. Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi antara lain,

penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi (Mintje, 2013)

Penelitian Mintje (2013) menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hubungan antar variabel diatas maka dapat digambarkan bagan kerangka pemikiran mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Burhan (2013:90) merupakan jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Dengan hipotesis, penelitian menjadi tidak ngambang, karena dibimbing oleh hipotesis tersebut. Dalam membuat hipotesis, peneliti membutuhkan sumber, yaitu mengacu pada teori yang sudah ada. Hipotesis bersifat sementara yang mungkin benar maupun mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang sudah dijelaskan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Fokus pada Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₂ : Komitmen pada Kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₃ : Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₄ : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₅ : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.